

CLUSTER NO SETOR MOVELEIRO: UM ESTUDO DAS POTENCIALIDADES DA REGIÃO DE UBÁ (MG)

Cândido Luiz de Lima Fernandes¹
Roberto Heleno de Oliveira Junior²

I. *Cluster* : uma visão geral

I.1. Contexto Histórico

A década de 1990 iniciou-se com a apresentação de um ambiente econômico novo e singular na história da economia brasileira: uma rápida e violenta³ abertura econômica reverteu toda uma história de protecionismo estatal.

E é dessa forma abrupta, portanto, que as empresas brasileiras passam a enfrentar um cenário mundial já consolidado de competitividade acirrada e busca incessante de novos mercados.

Pequenas e médias empresas (PME's), como encontramos em CROCCO *et alii* (2001), em todo o mundo, já desde as décadas de 1960 e 1970, passavam a enfrentar um novo paradigma em uma economia cada vez mais “global”.

A tendência do fim das principais barreiras comerciais⁴, nos principais mercados mundiais, criava uma difícil realidade a ser enfrentada por tais empresas: concorrer e sobreviver em um ambiente muito mais competitivo com empresas de porte significativamente maior⁵. Compunha também, de forma essencial, esse novo paradigma econômico, a velocidade com que passaram a ser processadas a informação e a inovação, o que se tornou a força motriz do dinamismo econômico mundial⁶.

¹ Professor do Departamento de Ciências Econômicas da UFMG.

² Bacharel em Ciências Econômicas pela UFMG.

³ Juízos de valor, de mérito ou demérito, das medidas que resultaram neste novo ambiente econômico com certeza já renderam uma enorme quantidade de trabalhos científicos, contudo, não parecem ser relevantes para as pretensões do presente trabalho.

⁴ Não pretendemos também discutir pormenores da desregulamentação comercial de países em particular, mas apenas informar sobre uma vasta tendência que se pôde observar a partir deste referido momento.

⁵ Faz-se necessário comentar que a competição caracterizava-se pela luta tanto por mercados consumidores específicos quanto por fatias do mercado financeiro.

⁶ Em RESENDE (2001), apesar de tratar de forma mais específica a “indústria nascente”, podemos encontrar a apresentação de algumas outras dificuldades enfrentadas pelas empresas, especialmente no que se refere aos países em desenvolvimento, que podem servir-nos de referência.

Para melhor compor este quadro, em um contexto interno, vale ainda ressaltar a situação cambial completamente desfavorável, que, durante boa parte da década de 1990, causou enormes constrangimentos às possibilidades de crescimento das empresas e da economia brasileira.

Como responder eficientemente a esta nova realidade a fim de sobreviver e, mais, crescer, passava a ser, então, a principal questão a ser respondida pelas PME's. E a cooperação com competitividade, como veremos, parece ter sido a resposta encontrada.

I.2. O Global e o Local

A capacidade de pensar os opostos, aquilo que se antagoniza, como partes de um processo único onde essas duas partes, ao mesmo tempo, definem-se, constroem-se e destroem-se mutuamente, enfim, o pensamento dialético, torna-se uma ferramenta extremamente útil e eficiente para compreender o processo que vivenciamos, hoje, a que todos denominamos “Globalização”, e seus resultados.

Para ser mais preciso, como compreender, sem considerar um paradoxo indecifrável, que cada vez mais o que ganha importância, neste mundo globalizado, é o Local, o Regional (ALBAGLI, 1998)? Os blocos econômicos, cujo exemplo mais concreto é a União Européia⁷, são excelentes indicativos de que o Local torna-se essencial.

A velocidade com que evolui a tecnologia, de maneira geral e especialmente a da informação, torna indiscutível o fato de que há, de forma cada vez mais intrincada, uma interligação que é global, que torna cada vez mais interdependentes os países de todo o mundo, tornando-os cada vez mais relacionados em todos os aspectos. A abertura comercial de um grande número de países, expondo seus mercados nacionais, confirma e reafirma tal interdependência, principalmente no aspecto econômico. Neste sentido, o mundo é cada vez mais uno e indivisível.

Contudo, a percepção de que o processo de globalização, entendido a partir dessa interdependência crescente entre empresas, mercados e nações, percorreria uma

⁷ Considerado como melhor exemplo em função do estado de evolução em que se encontra quanto à definitiva formalização do Bloco Econômico: ausência de barreiras comerciais entre os países-membros e a efetiva adoção de uma moeda única, o Euro (€\$), para estes países.

via única e cujo resultado seria, inevitavelmente, a dissolução das diferenças socio-econômicas e até mesmo das fronteiras político-administrativas não condiz com o que, de fato, ocorre. Muito pelo contrário, a globalização vem reafirmando e fortalecendo os conceitos de Região e Localidade através da ratificação, ou mesmo aumento, das diferenças entre estas regiões (DINIZ, 2000).

Desta forma, se, por um lado, o mundo é cada vez mais unificado e indissolúvel: a tecnologia da comunicação e da informação permite que extremos opostos do globo se comuniquem em tempo real, que dados, documentos e contratos viajem virtualmente sem perda de tempo, que grande parte dos serviços possam ser oferecidos à distância, que o sistema financeiro seja mundial⁸; a evolução dos transportes, conjuntamente com os demais avanços tecnológicos, permite às empresas oferecerem seus produtos em escala mundial, disputando mercados dentro e fora de seus países, sem perder em competitividade; por outro lado, é formado por regiões cada vez mais distintas, cada vez mais particulares. E são essas mesmas particularidades que, nesse contexto de competição universalizada, tornam-se fatores diferenciais que tendem a ser explorados por empresas, regiões e países:

Ao mesmo tempo, o processo de globalização induz a criação de blocos regionais. O processo de unificação européia, a partir da década de 1950, e seus sucessivos avanços e ampliações, ao aumentar o comércio intra-regional e fortalecer o bloco europeu, passou a pressionar outros países e regiões no sentido de se defenderem do protecionismo regional, criando novos blocos econômicos, a exemplo do ASEAN, NAFTA, MERCOSUL, entre outros, demonstrando uma situação paradoxal: globalização e regionalização como duas forças simultâneas e contraditórias, produto do mesmo processo (DINIZ, 2000, p.3).

Surge, então, a percepção de que as diferenças regionais, as capacitações específicas, poderiam ser mais bem aproveitadas e exploradas como diferencial de competitividade.

Tal diferencial de competitividade pode ser obtido a partir de fatores estáticos ou dinâmicos, como ainda veremos mais detalhadamente, e podem ser mais ou menos intensificados se mais ou menos aproveitado for o fator cooperação.

⁸ Aqui, “mundial” no sentido de que pode trafegar por todos os espaços sem restrições físicas e não no sentido de acessibilidade que pode ser mais profundamente discutido.

I.3. Externalidades

A idéia de que aglomerações econômicas podem gerar vantagens para as empresas que delas participam já está presente no pensamento econômico desde há muito tempo.

Contudo, foi Marshall que, no fim do séc. XIX, introduziu o conceito de externalidades⁹ como o de vantagens que podem ser adquiridas, absorvidas, por firmas que se localizam próximas umas das outras:

O caso típico é a disponibilidade de massa crítica de recursos humanos qualificados, o que reduz para a empresa o custo de recrutar pessoal qualificado. Também a proximidade de fornecedores especializados redundam em economias, da mesma forma que a disponibilidade de informação comercial e tecnológica especializada. Marshall também cunhou o termo distritos industriais para aqueles lugares onde as externalidades de aglomeração são particularmente intensas (KATZ, 2000, p.104).

Vantagens competitivas substanciais podem ser criadas para aquelas empresas que participam de uma aglomeração econômica frente àquelas outras que não participam, principalmente no que tange ao fator custos¹⁰.

Contudo, as formas de externalidades que estaremos discutindo com mais atenção, tanto a sua geração quanto o seu aproveitamento, fazem parte de um processo muito menos espontâneo e involuntário que o descrito por Marshall e muito mais determinado pela atitude voluntária e direcionada¹¹ dos agentes econômicos envolvidos e pela coordenação destas atitudes.

⁹ Conceitualmente, para a Ciência Econômica, Externalidades podem ser positivas ou negativas e são “bens” (ou “males”) originados da atividade de um agente econômico, a empresa por exemplo, para os quais não existe um mercado, ao menos formalmente, o que dá origem a uma situação de desequilíbrio (partindo do suposto de que para cada bem produzido existe um mercado). A poluição é o exemplo mais claro de Externalidade negativa pois é um “mal” que uma vez produzido não encontra um mercado onde será negociado, não há quem queira pagar por tal “mal”. O exemplo de Externalidade positiva mais simples é o dos efeitos benéficos para uma plantação de frutas, quaisquer que sejam, trazidos pela criação de abelhas, em área próxima. A polinização feita pelas abelhas, apesar de ser desejável, é um “bem” para o qual não há um mercado: o fruticultor não paga pelo serviço.

¹⁰ Algumas estratégias empresariais como a exploração de mão-de-obra sub-qualificada, ou nada qualificada, extremamente barata podem, efetivamente, significar grandes ganhos no que tange a custos. Contudo, tais estratégias podem significar sérios “gargalos” à sua própria continuidade, e essas restrições tendem a ser tanto maiores quanto mais elaborados forem os bens oferecidos pela empresa, uma vez que a qualificação da mão-de-obra passa a ser fator fundamental na elaboração do produto.

¹¹ Direcionada no sentido de que há um fim, um objetivo, a ser atingido que é claramente pré estabelecido, donde extraímos o caráter voluntário.

I.4. Cluster : a resposta encontrada

Como vimos, PME's tiveram que buscar a solução para a questão de como competir, sobreviver e vencer, dado o novo paradigma da mundialização dos mercados, da concorrência por mercados extremamente distantes e da defesa dos mercados internos antes isolados por políticas estatais protecionistas (CROCCO *et alii*, 2001). Já destacamos também a forma tardia¹² como as empresas brasileiras tiveram sua inserção neste novo ambiente, o que as colocou em uma posição de atraso, não só no que diz respeito a empresas internacionais de grande porte, mas também em relação às PME's estrangeiras, que há algumas décadas já haviam buscado soluções para tais incógnitas¹³.

De uma forma geral, a solução encontrada por tais empresas parece residir em fatores locacionais¹⁴, ativos tangíveis ou intangíveis, que, ao serem incorporados às empresas, diferenciam-nas e a seus produtos, tornando-as competitivas frente às demais concorrentes (FEDERAÇÃO, 2000).

Em HADDAD (2001) é apresentado um diagrama que ilustra, de forma bastante abrangente, estes ativos ou capitais intangíveis, sendo os tangíveis classificados como aqueles que fazem parte da “convencional capacidade ociosa existente na infra-estrutura econômica e social da região” (HADDAD, 2001, p.52).

¹² Não cabe ao termo "tardia", aqui empregado, qualquer juízo de valor, mas apenas a expressão de uma relação temporal.

¹³ Há uma extensa literatura que discute as experiências internacionais muito bem sucedidas, como é o caso dos Distritos Industriais da região da Nova Itália e dos *Clusters* americanos da Flórida e da Califórnia, este último, na região mais conhecida como Vale do Silício. Além disso, existe um grande número de pesquisadores dedicados ao estudo das experiências vivenciadas, no que se refere a este tipo de política industrial, em países em desenvolvimento.

¹⁴ Os “fatores locacionais”, aqui, podem e devem ser percebidos a partir de duas perspectivas: primeiro, a de que os fatores tornam-se, eles próprios, os ativos a serem incorporados pelas empresas; e, segundo, a de que tais fatores são elementos essenciais, mesmo imprescindíveis, à melhor incorporação e aproveitamento de ativos em geral.

Quadro 1
Formas de Capitais Intangíveis Determinantes do Processo de Desenvolvimento Regional

Algumas Formas de Capitais Intangíveis	Especificação
1. Capital Institucional	As instituições ou organizações públicas e privadas existentes na região: o seu número, o clima de relações interinstitucionais (cooperação, conflito, neutralidade), o seu grau de modernidade.
2. Capital Humano	O estoque de conhecimentos e habilidades que possuem os indivíduos que residem na região e sua capacidade para exercitá-los.
3. Capital Cívico	A tradução de práticas de políticas democráticas, de confiança nas instituições, de preocupação pessoal com os assuntos públicos, de associatividade entre as esferas públicas e privadas, etc.
4. Capital Social	O que permite aos membros de uma comunidade confiar um no outro e cooperar na formação de novos grupos ou realizar ações em comum.
5. Capital Sinérgico	Consiste na capacidade real ou latente de toda a comunidade para articular de forma democrática as diversas formas de capital intangível disponíveis nessa comunidade.

Fonte: HADDAD (2001, p.53)

O conceito de *cluster* surge, então, na literatura econômica, como resposta à necessidade de dar suporte teórico a este processo que é, antes de qualquer coisa, geograficamente localizado e que, apesar de não ser independente do contexto macroeconômico em que está inserido, realça, muito mais, a relevância dos aspectos microeconômicos, dos agentes econômicos e suas relações (FAIRBANKS, 2001). Em MCKINSEY & Company¹⁵, citado por FEDERAÇÃO, 2000, p.16, podemos encontrar a seguinte definição de *cluster* :

Um cluster pode ser definido como um conjunto de empresas e entidades que interagem, gerando e capturando sinergias, com potencial de atingir crescimento competitivo contínuo superior ao de uma simples aglomeração econômica.

Mais ainda, admitiremos que as empresas que constituem um *cluster*, ou fazem parte de um mesmo setor da economia, ou participam de uma mesma cadeia produtiva¹⁶.

¹⁵ MCKINSEY & Company. **Projeto Cresce Minas**. Belo Horizonte, 1999. 98p. (Relatório).

¹⁶ Não esperamos, com isso, que haja uma relação de exclusividade entre as empresas caracterizadas como de uma mesma cadeia produtiva, visto que, muitas vezes, empresas podem participar de diferentes cadeias, simultaneamente, em função do bem que fornecem ou demandam.

Como já vimos em item anterior, os benefícios passíveis de serem obtidos pelas inúmeras empresas integrantes de uma aglomeração econômica não constituem novidade para a teoria econômica. O que parece ser realmente novo, no contexto dos *clusters*, é o que se pode extrair como central da definição acima apresentada, em especial de um trecho: “(...) interação, gerando e capturando sinergias (...)”. Os “verbos”, aqui empregados e destacados, já deixam bastante claro o fator-chave de um *cluster*¹⁷, que lhe garante capacidade diferenciada de crescimento e o qual classificamos anteriormente como “atitude voluntária e direcionada dos agentes econômicos”. Contudo, o termo “sinergias”, que a Economia toma emprestado da Fisiologia, é tão expressivo para o objetivo com que foi aplicado que, por si só, pode representar, de forma bastante elucidativa, a idéia central contida no conceito de *cluster*. Do Dicionário Aurélio temos que “sinergia” é “ato ou esforço coordenado de vários órgãos na realização de uma função.”, ou ainda, “associação simultânea de vários fatores que contribuem para uma ação coordenada.”.

Há que se considerar, contudo, as dificuldades que são inerentes a ações coordenadas entre agentes econômicos na busca de benefícios comuns. A teoria econômica da “Ação Coletiva” demonstra diversos obstáculos, difíceis de serem superados, na concretização de ações de tal natureza.¹⁸ Esta situação tende a ser agravada em um ambiente empresarial competitivo: os empresários dificilmente costumam “olhar com bons olhos” uma relação de maior proximidade, de maior confiança e cooperação entre empresas concorrentes (FAIRBANKS, 2001).

No Quadro 1 vemos que a capacidade de estabelecer um ambiente favorável de confiança é um dos capitais intangíveis a serem incorporados pelas empresas do *cluster*.

Contudo, outros atores, além das empresas, podem e devem participar desta arena de relações que é um *cluster*, ajudando a concretizá-la e também absorvendo os benefícios que dela advêm. Estes atores a que me refiro são, dentre outros: instituições

¹⁷ Podem ser encontradas na literatura econômica variadas formas de definição de *Cluster*, encontrando até mesmo outras nomenclaturas específicas. Contudo, cada uma delas, mais ou menos parecidas, dando maior ou menor importância a este ou àquele fator de caracterização, tem em comum a noção, que aqui procuraremos realçar, de ação coordenada e cooperativa, sem deixar de ser competitiva, do grupo de empresas que formam o *cluster*.

¹⁸ Para maiores informações sobre “teorias de ação coletiva” ver ORENSTEIN, L. (1998).

públicas e privadas de ensino¹⁹, de formação técnico-profissional, de pesquisa científica e de fomento à atividade industrial e à pesquisa.

Como tais atores contribuem para a concretização de um *cluster* parece ser a questão relevante a ser discutida neste momento.

I.5. *Cluster* : atores e suas participações

Em primeiro lugar, discutiremos o que convencionaremos chamar de “o novo papel do Estado”.

O Estado, em momentos específicos da história, atuou, posicionando-se em extremos opostos quanto à sua participação na esfera econômica: ora interventor, protetor e paternalista, ora mais liberalizante, deixando que as “forças de mercado”, ou ainda, a “mão invisível” do mercado, tomassem as “rédeas” da história.

Contudo, em um modelo de desenvolvimento regional como o de *Cluster*, a função que se espera ser desempenhada pelo Estado não se afigura em nenhum dos opostos acima mencionados. Para o Estado reserva-se o papel de agente intermediador, que viabiliza o diálogo e a ação coordenada entre empresas e entre estas e os demais atores do *cluster*²⁰.

O exercício de tal função requer, em relação ao agente que a exerce, um elevado status de confiabilidade, o que justifica a sua delegação ao Estado. Por ser um processo de características fortemente locais, muitas vezes este papel é reservado ao governo local, estadual ou municipal. Entretanto, entidades privadas como Associações ou Sindicatos Patronais, podem, muitas vezes, exercer de forma bastante eficiente esta função de “lubrificante” da “engrenagem” de um *cluster*. O exemplo mais claro para esta hipótese são os bem sucedidos *clusters* da Nova Itália que, organizando-se, não necessitaram da participação do Estado nesta esfera (FAIRBANKS, 2001).

Um segundo papel importante a ser desempenhado, em um *cluster*, é o exercido por instituições públicas e privadas de crédito à atividade industrial e à pesquisa. Com relação a esta função, se por um lado pode estar fortemente vinculada à existência, ou

¹⁹ Com este termo procuramos nos referir a todos os níveis de ensino, desde a alfabetização até a formação de nível superior.

²⁰ Não há, aqui, qualquer tentativa de afirmar que ao Estado restaria este papel único. Como veremos mais adiante, políticas públicas de apoio à indústria e à atividade de pesquisa, assim como outras mais, continuam exercendo papel fundamental também para este modelo de desenvolvimento.

não, de uma política bastante clara de incentivo à atividade industrial, por outro, pode mesmo emanar da própria organização do *cluster* : uma das grandes dificuldades enfrentadas por PME's, além de todas aquelas anteriormente apresentadas, no novo quadro em que se viram inseridas, é a obtenção de crédito, quase sempre fator essencial tanto para o nascimento da empresa quanto para a sua perpetuidade. Desta forma, temos que PME's, organizadas e estruturadas em um *cluster*, podem ganhar, e muito, em capacidade de negociação para a obtenção de financiamentos, bancários ou de outras origens, por suplantarem certas deficiências e apresentarem-se mais fortes, competitivas e confiáveis.

Outros, ainda, podem ser os ganhos obtidos por um *cluster* em função da coordenação e cooperação de suas empresas. Como exemplo disto, podemos citar a formação de cooperativas de compra de matérias-primas e maquinário com o objetivo de obter maior capacidade de negociação frente a fornecedores. As mesmas cooperativas podem exercer papel fundamental no momento da venda do produto das empresas do *cluster*, principalmente, quando o alvo é o mercado internacional. Neste caso, PME's deixam de depender de terceiros e passam a estabelecer contato direto com o mercado consumidor. Ainda sobre este enfoque, algumas estratégias, como a realização periódica de feiras e a criação de marcas ou selos²¹ de garantia, ou de qualidade, podem tornar-se imprescindíveis ao sucesso do *cluster*.

Contudo, este tipo de estratégia pouco sucesso obteria se à marca ou ao selo não ficarem fortemente vinculados elementos como qualidade, beleza, melhor sabor, tecnologia, características essenciais do bem²², enfim, dependendo, obviamente, do tipo de bem que está sendo ofertado.

Ressalta-se, desta forma, a importância de setores como os de Pesquisa e Desenvolvimento na elaboração de produtos e na busca de novas tecnologias ou designs.

²¹ A criação de marcas ou selos podem ser claramente identificadas na Teoria Econômica como estratégias de diferenciação de um produto: funcionam ambos como um documento de identidade do produto que se torna único e fácil de ser lembrado.

²² É claro que estratégias de Propaganda e Marketing são capazes de associar aos produtos objeto de suas campanhas características que em nada se relacionam com a real função do bem: cigarro e liberdade, ou mesmo sensualidade, é apenas uma das muitas relações espúrias, puramente simbólicas e de caráter altamente persuasivo que podemos citar. Contudo, não é, necessariamente, nesta possibilidade que estamos pensando, mas sim em relações produto x características reais ou funcionais.

No Brasil, apesar de toda a delicada situação vivida pelas instituições públicas de ensino, já há alguns anos, a quase totalidade das atividades de pesquisa são realizadas nestas instituições, por profissionais que, em geral, obtiveram sua formação acadêmica também nestas mesmas instituições. Daí a grande relevância das universidades públicas, em especial as federais, para um processo constante de inovação e desenvolvimento de tecnologias e de capacitação humana (LEMOS & DINIZ, 1998).

Há, contudo, um grande distanciamento, no caso brasileiro em especial, entre aquele que investe e realiza a pesquisa e aquele a quem mais interessam os resultados deste esforço inovador: as empresas. A união desses dois elos dessa corrente, assim que promovida, cria um processo sinérgico de geração de ganhos onde os dois atores, instituição de pesquisa e empresa, incorporam benefícios: as empresas aproveitando as inovações, incorporando-as a seus produtos e as instituições de pesquisa, públicas ou privadas, absorvendo incentivos tanto financeiros quanto da possibilidade de pôr em prática o resultado de seu trabalho.

Mesmo fora do âmbito da atividade de pesquisa, a participação de universidades, assim como das demais instituições de ensino ou mesmo técnico-profissionalizantes, mostra-se importantíssima ao sucesso do *cluster*, uma vez que possibilita a constante e mais adequada capacitação de pessoal.

Como podemos ver, o sucesso de um *cluster* depende de um número muito grande de fatores e da coordenação de cada um destes mesmos fatores. Portanto, está longe de ser um processo espontâneo, ao contrário, requer a junção de atores diversos com suas capacidades e, principalmente, vontades.

II. *Cluster* na Indústria Moveleira: um estudo de caso representativo

II.1. Introdução

A presente seção tem por objetivo apresentar uma experiência bem sucedida de *cluster* no setor moveleiro, a do Pólo de Votuporanga (SP). Para as considerações aqui apresentadas baseamo-nos em estudo coordenado pelo Prof. Wilson Suzigan, que deveria integrar uma pesquisa mais complexa da FUNDAP-SP e que foi concluído no ano de 2001.

Como ressaltam SUZIGAN *et alii* (2001), trata-se do segundo mais importante pólo moveleiro do país, ficando atrás somente de São Bento do Sul (SC).

II.2. A Experiência de Votuporanga

Localizado na região norte do estado de São Paulo, bem próximo à região do Triângulo Mineiro, em especial, ao município mineiro de Uberaba, o município de Votuporanga abriga o “segundo mais importante pólo moveleiro do país, depois de São Bento do Sul (SC)” (SUZIGAN *et alii*, 2001).

A conquista de tal posição, consolidada em alguns poucos anos, teve início na década de 90, muito embora, fábricas produtoras de móveis já estivessem instaladas desde a década de 60 na região, conforme explicam SUZIGAN *et alii* (2001). E é justamente esta trajetória ascendente, além das mais recentes experiências vividas pelas empresas da região, todas investigadas e apresentas em SUZIGAN *et alii* (2001), que torna oportuna e atraente a escolha deste pólo moveleiro como ponto de referência para o presente trabalho.

De uma forma geral, as empresas deste pólo também parecem enquadrar-se, quanto às características, no grupo mais representativo das empresas brasileiras de móveis, enfrentando, também de forma geral, os mesmos problemas, as mesmas restrições ao seu crescimento. Contudo, o pólo de Votuporanga parece apresentar também particularidades que lhe concedem destaque, além de realçar a importância do que procuramos destacar, ao longo de todo este trabalho: a capacidade associativista de empresas de um mesmo setor, ou fortemente ligadas por relações de oferta e/ou demanda, além de uma série de instituições públicas e privadas, que muito mais que sobreviver buscam crescer, vencer, em um mercado cada vez mais competitivo e integrado.

Essa capacidade associativista das empresas da região parece demonstrar a transposição de uma das mais difíceis barreiras que, geralmente, se interpõem à concretização de um modelo de desenvolvimento regional como o *Cluster*: fazer com que empresários que concorrem entre si deixem de se olhar como inimigos e ainda convencê-los dos ganhos que podem obter agindo conjuntamente. Segundo SUZIGAN *et alii* (2001), isto em muito se deve a uma liderança local, o Eng. João Araújo Pinto Neto que, ora afrente da Associação Industrial da Região de Votuporanga – AIRVO, ora como gerente do pólo moveleiro, cargo que ocupa no presente momento, conseguiu unir forças empresarias locais significativas, realizando o papel de interlocutor entre os

empresários, para a consolidação do pólo, além de outras ações que permitiram o salto dado pelo pólo na década de 1990.

O caso do pólo de Votuporanga parece sugerir que, realmente, importantes decisões podem surgir como respostas a fortes “estrangulamentos” à sobrevivência ou ao crescimento enfrentados por empresas. Assim algumas questões difíceis de serem equacionadas, mas comuns, de maneira geral, às micro, pequenas e médias empresas brasileiras, ainda podem ser facilmente encontradas no pólo em questão. Apesar disso, parece ficar evidente que, a partir do momento em que são transpostas as barreiras do diálogo e da confiança entre empresários, um novo processo, de diferenciado dinamismo, pode instalar-se, e equacionar tais restrições pode tornar-se apenas uma questão de tempo.

Para exemplificar o que acima expusemos podemos utilizar alguns exemplos de experiências bem sucedidas vivenciadas pelo pólo moveleiro de Votuporanga e de suas efetivas ou possíveis repercussões. Assim, em primeiro lugar, estaria a criação do próprio Pólo de Modernização do Setor Moveleiro de Votuporanga, ainda na década de 1990, o que impulsionou uma série de outras ações coletivas que SUZIGAN *et alii* (2001, p.2) assim descrevem:

(...) a contratação de um gerente das ações, uma espécie de animateur local, comum nos distritos industriais italianos; a contratação de consultores especializados em gestão empresarial (custos, layout, processos de produção, marketing); a implantação de programa de qualidade total no qual operavam técnicos especialmente treinados para funcionar como “multiplicadores de conhecimento”; a criação de curso superior de tecnologia de produção moveleira, e uma estratégia permanente de formação de mão-de-obra especializada que culminou com a criação de um centro de tecnologia que, além do ensino profissionalizante, proporciona às empresas locais acesso a tecnologias modernas de gestão empresarial, pesquisas e testes de novos materiais, e laboratórios de design em produção moveleira.

Ainda que sejam claras as conquistas obtidas pelas empresas deste pólo, aquelas de menor porte ainda enfrentam sérios problemas com relação à capacidade de contratar serviços de design, cujo custo pode chegar a R\$ 25 mil por produto²³, além da sempre presente dificuldade, outras vezes ressaltada neste trabalho, de obter linhas de financiamento. Poucas, inclusive, são as empresas que detêm informação relevante a

respeito de tais linhas de crédito: a existência e como obtê-las. Aliás, a solução da segunda pode muito bem estar relacionada com a solução da primeira dificuldade, o que inclusive pode ser conseguido a partir da mesma capacidade associativista que já demonstraram ter tais empresas: a capacidade de negociar linhas de crédito pode ser aumentada quando o grupo surge como ator, participando da negociação. Além disso, uma melhor disseminação deste tipo de informação por parte dos agentes de fomento e uma política mais clara de apoio às pequenas empresas pode render bons frutos.

Com relação à primeira das dificuldades acima citada, a existência de mão-de-obra qualificada para a área de design, parece, não mais constituir problema para a região em função da criação de um centro coletivo, mantido pelas próprias empresas, de formação profissional, o CEMAD – Centro Tecnológico de Formação Profissional da Madeira e do Mobiliário de Votuporanga – inaugurado em junho de 2001 (SUZIGAN *et alii*, 2001).

Outro fator essencial que ajuda a suprir uma deficiência permanente nas empresas do setor moveleiro, em especial as de pequeno porte, seja ela a não contratação de pessoal de gerência qualificado, foi a criação de um curso de tecnologia de produção moveleira no Centro Universitário de Votuporanga. Além desses fatores, a atuação de instituições como o sindicato local da indústria de móveis, o SINDIMÓVEL, o SEBRAE/SP, a FINEP e o CNPq tem sido elemento significativo para a evolução do pólo dentro da perspectiva de *cluster*.

Para finalizar a discussão a respeito deste pólo, falta verificar as relações que estabelecem estas empresas com seus fornecedores e, no outro extremo, com seus consumidores.

Como ressaltam SUZIGAN *et alii* (2001), a maioria das empresas depende, praticamente, de um único fornecedor de MDF que detém, em função dessa relação de exclusividade, grande poder de precificação. Neste ponto, mais uma vez, a capacidade de organização, em cooperativas de compra, pode estabelecer reais vantagens quanto a capacidade de barganha para as empresas do pólo. Em relação aos demais fornecedores:

As empresas interagem com fornecedores de componentes (ferragens, por exemplo), de produtos químicos para acabamento (importantíssimos para a

²³ O custo do desenvolvimento completo de um novo produto é estimado em torno de R\$ 100 mil (SUZIGAN *et alii*, 2001).

qualidade dos produtos e para a proteção, cor, etc. dos móveis), de madeira tratada e certificada, de máquinas e equipamentos. Essa interação de modo geral busca resolver problemas específicos ou a colaboração no desenvolvimento de produtos, assistência técnica, mudanças ou adaptações no processo de produção, treinamento de mão-de-obra especializada. (SUZIGAN et alii, 2001, p.8).

É importante ainda dizer que apenas algumas poucas empresas têm experiência de exportação para o Mercosul, campo ainda a ser explorado através de ações coordenadas.

III. Ubá e a Indústria de Móveis

III.1. Introdução

Em primeiro lugar, talvez se faça necessário explicar o porquê da escolha desta localidade como ponto central do presente trabalho. Motivos, no entanto, não faltam, como tentaremos demonstrar.

Recentemente encontramos em estudo realizado pelo Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, um “diagnóstico” da situação econômica da Zona da Mata mineira, a recomendação de “conferir à indústria moveleira da Região o tratamento de *cluster*, (...)” (BDMG, 2000, p.150). Tal trabalho remeteu-nos, por sua vez, a um segundo, uma espécie de livro (FEDERAÇÃO, 2000) que trazia, de forma sintética, toda a experiência das primeiras fases de implantação de um projeto de planejamento para o desenvolvimento industrial do estado de Minas Gerais, a partir de políticas industriais locais, focadas nas diversas regiões do estado: o projeto Cresce Minas. E, finalmente, o contato com este projeto parece ter se constituído na força motivadora determinante, uma vez que, segundo as conclusões apresentadas no mesmo, “(...) as análises realizadas indicam que a região²⁴ pode tornar-se um dos principais centros de manufatura de móveis do Brasil (...)” (FEDERAÇÃO, 2000, p.50).

Como ferramenta de trabalho e base para o estudo mais detalhado da indústria de móveis da Microrregião²⁵ de Ubá e elaboração desta seção, além dos estudos acima

²⁴ Refere-se à região de Ubá e Juiz de Fora.

²⁵ Trata-se de definição geográfica utilizada pelo IBGE correspondente a uma parte da Região da Zona da Mata mineira que tem Ubá como município central.

citados, utilizamos outros três trabalhos: CROCCO *et alii* (2001), ESTUDO... (2000) e SANTOS (2001).

Segue, portanto, a apresentação de algumas características deste pólo moveleiro, seus potenciais e suas restrições à efetiva consecução de um modelo de *cluster* para a região.

III.2. O Pólo Moveleiro de Ubá

Localizado na Zona da Mata mineira, com mais de 400²⁶ empresas produtoras de móveis, o Pólo Moveleiro de Ubá é o mais importante pólo produtor de móveis de Minas Gerais estando, ainda, entre os sete mais importantes do país²⁷.

Segundo ESTUDO... (2000), remonta à década de 1940 a instalação das primeiras empresas produtoras de móveis no município de Ubá, com a presença de uma empresa de grande porte, a Dolmani. Contudo, segundo CROCCO *et alii* (2001), os primeiros sinais da constituição de um pólo produtor de móveis neste município e seu entorno puderam ser verificados na década de 1970 quando do encerramento das atividades da referida empresa e da criação de algumas micro empresas, fundadas pelos próprios ex-funcionários da Dolmani.

Com uma origem a partir de microempresas a constituição do pólo, segundo o porte de suas empresas, pouco se alterou durante estes, aproximadamente, 30 anos. Constituído, basicamente, por micro, pequenas e médias empresas o Pólo de Ubá corresponde ao padrão nacional brasileiro para o setor moveleiro.

Em relação ao tipo de produto do pólo, a produção de móveis de madeira, em especial móveis residenciais, assume maior destaque quanto ao número de empresas e, conseqüentemente, empregos gerados²⁸. Há que se chamar a atenção, por outro lado, para a presença, no município de Ubá, da maior empresa brasileira produtora de móveis de metal, a Itatiaia.

²⁶ Destas, cerca de 250 estão no município de Ubá.

²⁷ Tal área de localização pode ser considerada privilegiada por estar próxima dos principais centros comerciais e consumidores brasileiros. Além disso, no que se refere à existência de vias de acesso a estes centros, de acordo com BDMG (2000), a região da Zona da Mata, apesar da situação de abandono e falta de modernização, é bem atendida por uma rede de rodovias federais e estaduais, além de pequenas vias que compõem a sua malha viária.

III.3. Formação Profissional e Inovação no Pólo de Ubá

Uma das questões mais relevantes a serem tratadas quando se tem o setor moveleiro como foco é, com certeza, a questão do emprego.

Este é um setor que, predominantemente, apresenta como característica, seja no âmbito nacional ou internacional, a intensiva utilização de mão-de-obra no seu processo produtivo. No Brasil, segundo CROCCO *et alii* (2001), para alguns anos da década de 1990, tal característica ofereceu posição de destaque à indústria de móveis, principalmente quando se leva em consideração o número de empregos gerados em alguns destes anos. Neste sentido, o setor conseguiu maior destaque que, por exemplo, o setor automotivo, no ano de 1998 (CROCCO *et alii*, 2001).

Em termos locais, para o Pólo de Ubá, esta relação não se modifica, na verdade, intensifica-se a sua importância. Isto se explica se tomarmos, por exemplo, o fato de que nos anos de 1996 e 1997 o setor moveleiro foi responsável “por aproximadamente 73% do total de empregados da indústria do município e 37% do total de empregados em todas as atividades econômicas”, também do município (CROCCO *et alii*, 2001, p. 27).

Apesar da inegável importância que acabamos de apresentar em relação à capacidade de absorver mão-de-obra, procuraremos trabalhar a questão do emprego na indústria de móveis de Ubá, sob um enfoque distinto do que discutimos acima e que nos parece ser mais oportuno para os objetivos deste trabalho²⁹: a questão do nível de qualificação da mão-de-obra empregada no Pólo.

Obedecendo a uma regra geral da indústria de móveis nacional, cujas exceções são raras, as empresas do Pólo de Ubá empregam pessoal não qualificado com baixo nível de escolaridade (53% com até o 1º grau incompleto e 34% com até 1º grau completo) (CROCCO *et alii*, 2001, p. 69)³⁰. Para o pessoal de gerência, o segmento dominante é o de 2º grau completo (41%), e, se agregarmos os segmentos inferiores a este (1º grau incompleto e completo e 2º grau incompleto), teremos 46% do pessoal

²⁸ CROCCO *et alii* (2001) apresentam uma série de dados que corroboram esta informação.

²⁹ Na verdade, trata-se do mesmo enfoque dado para este mesmo tema em partes anteriores do trabalho.

³⁰ Quando se trata do nível de escolaridade e qualificação de pessoal de “chão-de-fábrica” pode-se questionar a importância desta variável para o sucesso ou não de uma determinada indústria, no nosso caso, de um *cluster*. No entanto, o argumento que equaciona tal questionamento liga-se ao fato de estarem estes empregados mais ou menos preparados, de serem eles mais ou menos capacitados, para se adequarem a inovações de técnicas de produção, de tecnologia de maquinário, dentre outras formas de inovação. Algo como o conceito trabalho por ABRAMOVITZ (1989) de Capacitação Social.

ocupando cargos de gerência nas empresas da região. Apesar de melhor, como havia de se esperar, a situação do pessoal de gerência não é das mais adequadas, tendo apenas 12% deste concluído o curso superior (CROCCO *et alii*, 2001, p. 70).

É bem possível que a ausência de um melhor e mais integrado relacionamento entre as empresas da região e instituições de ensino, pesquisa e formação técnica (70% das empresas não têm nenhum tipo de relação com este tipo de instituição, 26% utilizam serviços do SENAI e apenas 4% estabelecem algum tipo de contato com universidades ou centros tecnológicos – CROCCO *et alii*, 2001, p. 69) possa ser justificada por essa natureza³¹ predominante da composição dos quadros administrativo e gerencial das empresas locais³².

Contudo, não parece ser justo que tal característica afigure-se como o único ou o mais terrível problema à concretização de uma mais favorável relação Empresas X Instituições de Pesquisa: a região é desprovida de universidades que ofereçam cursos apropriados para a formação profissional adequada ao quadro administrativo, sendo as Universidades Federais de Viçosa e Juiz de Fora (UFV e UFJF) os centros de formação profissional de nível superior mais próximos e capazes de oferecer tais cursos (CROCCO *et alii*, 2001).

Junta-se a tudo isto um outro fator: as empresas deste pólo, em sua maioria absoluta, não se utilizam de mão-de-obra qualificada na criação de novos designs para seus produtos. Aliás, na verdade, a prática da imitação é bastante difundida e até mesmo muito bem aceita na região, o que pode ser encontrado tanto em CROCCO *et alii* (2001) quanto em ESTUDO... (2000).

No que se refere a este ponto, não se pode concluir, portanto, ser apenas uma questão de não utilização de mão-de-obra qualificada, mas sim uma questão de que a inovação em si não é tratada como elemento central no âmbito das empresas da região: a existência de uma mentalidade deste tipo, arraigada entre os agentes econômicos locais, se confirmada, configurar-se-ia como restrição determinante à consecução do

³¹ Talvez o termo aqui utilizado não seja o mais adequado, mas o seu emprego é unicamente para fazer menção àquela característica anteriormente citada que se refere ao nível de escolaridade ou qualificação do pessoal de gerência e administração encontrado nas empresas do Pólo de Ubá.

³² É claro que tal afirmação carece de estudo aprofundado que a confirme e pode, desta forma, ser considerada preconceituosa. Não deixando de levar tal restrição em consideração, a afirmação busca estabelecer uma relação direta entre uma melhor e mais adequada formação profissional e uma maior capacidade de perceber o ambiente em que se está inserido e os horizontes que ora podem ser vislumbrados.

cluster moveleiro na região e se apresentaria como importante alvo de uma política de desenvolvimento local.

Cumpre-se, no entanto, ressaltar, mais uma vez, a importância da ausência de centros de ensino apropriados ou centros de tecnologia na região.

Ainda outro elemento que pode explicar, pelo menos em parte, o aparente desinteresse pela questão da inovação de produto via design, como levantado em CROCCO *et alii* (2001), é o fato de que o consumidor dos produtos do Pólo de Ubá pertence, predominantemente, às classes C, D e E, que não teriam condições de adquirir produtos mais elaborados ou de designs mais avançados de última geração³³.

Há, ainda, outro componente relevante que se relaciona ao fator “mão-de-obra qualificada” que preferimos apresentar em uma seção própria e que se segue.

III.4. A Influência do Urbano

Como já discutimos anteriormente, a questão do Local, do Espacial afigura-se determinante sob diversos aspectos e pode ser considerada como um dos principais fatores a serem estudados e conhecidos quando o que se tem em mente é um modelo de desenvolvimento como o de *cluster*.

Contudo, há em alguns autores e podemos encontrar, de forma bastante clara, em ESTUDO... (2000) e CROCCO *et alii* (2001), a indicação da importância de um elemento particular do Local: a questão urbana.

O que, a princípio, pode parecer pouco relevante para o enfoque que estamos buscando neste trabalho, revela-se de substantiva importância se desvendadas algumas de suas prováveis influências.

Podemos verificar, através dos exemplos apresentados em ESTUDO... (2000) e CROCCO *et alii* (2001), como tal elemento pode exercer influência em relação à concretização de estratégias de desenvolvimento. Para os estudos em questão, no município de Ubá, pode ser verificada uma consequência perversa da falta de um planejamento urbano adequado para suportar uma concentração industrial como a que ocorreu neste município.

³³ A relação aqui estabelecida deve ser assumida de forma cuidadosa para não se subestimar a importância que tais classes de consumidores podem assumir para a criação de novos produtos neste setor e, em especial, por PME's.

A inexistência de um distrito industrial³⁴ fez com que a quase totalidade das empresas se instalasse na malha urbana de Ubá. As conseqüências disto, geralmente, são negativas e acabam por criar “gargalos” ao desenvolvimento da região: poluição sonora e residual, a “invasão” e a introdução do ritmo da indústria à área urbana, piorando a qualidade do habitat humano, e por último, mas não menos relevante, o empobrecimento da estrutura arquitetônica e a perda de beleza da área urbana. Leve-se em conta o agravamento de cada um destes efeitos pelo decorrer de um longo período.

No caso específico do município de Ubá, tais conseqüências são bastante evidentes, mesmo para olhos pouco atentos. Contudo, a apresentação de um resultado obtido e apresentado em CROCCO *et alii* (2001) torna esta discussão um pouco menos subjetiva. O referido estudo apresenta o resultado de um questionário a respeito de algumas características da cidade de Ubá no qual a resposta, tratando-se de uma nota, podia variar numa escala que vai de 1 a 4, onde 1 significa “péssimo” e 4 significa “ótimo. Quando questionados a respeito de “Área para instalação de empreendimentos industriais”, “Eventos Culturais e Esportivos/Áreas de Lazer” e “Embelezamento Urbano” os entrevistados responderam com notas que levaram às seguintes notas médias, respectivamente para cada questão: 2,27; 1,66 e 1,44 (CROCCO *et alii*, 2001, tab. 25).

Note-se uma questão importante: todas as três notas estão abaixo da média para o intervalo que é 2,50.

Mas em que se relacionam o Urbano e a questão da “mão-de-obra qualificada”, como sugerimos em seção anterior? Estabelecer tal elo de ligação pode não ser um exercício de pura intuição mas com certeza pode ser realizado. Uma outra questão apresentada na Tab. 25 de CROCCO *et alii* (2001) deve oferecer um caminho para a resposta: “Disponibilidade de habitação para mão-de-obra qualificada” – 2,38.

A questão é que espera-se que aqueles que tenham despendido grande parte do tempo de suas vidas, além de grande valor pecuniário, em busca de uma educação de melhor qualidade, de uma formação profissional superior, anseiem por algo além de sua

³⁴ O termo Distrito Industrial refere-se a um espaço territorial reservado e preparado para receber um grande número de empresas que tenham interesse em se instalar em determinada região. Geralmente há também o interesse pela proximidade entre as empresas em função de relações de compra e venda inter-empresas, gerando ganhos de custos. Os Distritos Industriais, em geral, oferecem uma série de condições estruturais, como uma rede de fornecimento de energia e água, acesso viário ao local, além de outras, que se configuram em importantes vantagens para as empresas que neles se localizam.

realização profissional. A tendência é de que estes indivíduos estejam buscando também uma qualidade de vida superior à que tinham anteriormente. E sobre isto, parece claro, os fatores aqui levantados têm grande influência.

III.5. A Relação entre os Atores do Pólo

A relação entre os atores participantes do Pólo Moveleiro de Ubá, segundo podemos observar em ESTUDO... (2000) e CROCCO *et alii* (2001), não contribui muito para a consecução de objetivos mais ambiciosos como a concretização de um *cluster*.

A quase totalidade dos fornecedores, tanto de matérias-primas quanto de maquinário, estão localizados fora do estado de Minas Gerais, principalmente São Paulo, Paraná e Santa Catarina. No que se refere exclusivamente ao maquinário incluem-se ainda o Rio Grande do Sul, a Itália e os Estados Unidos. Esta distância em relação aos fornecedores é muito prejudicial à existência de um canal de conversação o que piora a qualidade da assistência técnica desejada/requerida, diminui a capacidade de barganha no momento da compra, especialmente se tratando de PME's, e aumenta os custos para a obtenção destes componentes (especialmente custos de transportes).

Uma melhor capacidade associativista entre as PME's da região poderia solucionar, como ressaltamos anteriormente, questões de relacionamento com fornecedores, dando a estas empresas maior poder de barganha e capacidade de pressionar por um melhor atendimento às suas demandas. Não menos importante seria a solução de inúmeras restrições que se apresentam no outro extremo da cadeia produtiva destas empresas, no que tange aos seus "canais de comercialização" e, conseqüentemente, ao relacionamento com os seus consumidores.

Tanto em uma "ponta" da cadeia como na outra, alguns primeiros passos parecem estar sendo dados para a solução de tais restrições, dentro de um contexto de associativismo entre as empresas do Pólo de Ubá. A organização conjunta e a realização de feiras de fornecedores de matérias primas e equipamentos (FEMAP) e de vendedores de móveis da região (FEMUR), além da criação de um "programa que visa desenvolver ações de estruturação e qualificação de empresas para participação no mercado moveleiro internacional" (CROCCO *et alii*, 2001, p. 57) foram, talvez, os primeiros grandes passos na direção da superação de algumas dessas barreiras a um

processo mais dinâmico de crescimento da região. Podemos citar ainda como conquistas a existência de um sindicato patronal (INTERSIND) e de uma agência de desenvolvimento local (Adubar). Contudo, a inexistência de esforços conjuntos para tornar a região mais atraente à instalação de unidades fornecedoras de matérias-primas e a falta de percepção, por parte dos administradores, quanto à importância de ações coordenadas de venda (100% dos entrevistados acham irrelevante a criação de “Escritórios de Exportação” e 94% acham irrelevantes as “Ações Conjuntas de Venda” – CROCCO *et alii*, 2001, tab. 20) indicam o longo caminho que ainda existe para ser percorrido.

Por outro lado, vimos ainda que as relações entre empresas e instituições de ensino são bastante restritas, prejudicadas por uma série de questões que já buscamos discutir pormenorizadamente.

Para completar o quadro que aqui buscamos descrever, cumpre ressaltar a existência de um outro grave problema para as empresas deste pólo, problema este que, como já observamos, faz parte do cotidiano das PME’s em um contexto bastante geral: a inexistência de linhas de financiamento direcionadas para empresas deste porte ou mesmo deste setor.

No nosso caso de maior interesse, podemos verificar em CROCCO *et alii* (2001) e ESTUDO... (2000) que as empresas de Ubá tendem a buscar e conseguir empréstimos em financeiras, contraindo dívidas de difícil liquidação, em função das condições dos empréstimos adquiridos (principalmente no que se refere às altas taxa de juros).

Apresentadas as características do Pólo de Ubá, buscaremos discutir as possibilidades de sucesso e as barreiras que pudemos identificar à concretização de um modelo *cluster* de desenvolvimento na região.

IV. O Cluster de Ubá: potencialidades e restrições

Verificar as potencialidades e as restrições à consecução de um *Cluster*, tanto no Pólo Moveleiro de Ubá, quanto em qualquer outro arranjo produtivo de qualquer outra região, não se configura em tarefa amena, dada a variedade de temas e elementos a serem abordados. Realizar tal análise a partir da utilização de parâmetros, sejam eles os resultados obtidos por outros pólos industriais, em distintas regiões, na busca de determinados fins, tem fortes restrições. Contudo, mesmo diante destas ressalvas,

buscaremos esboçar, de forma clara e sucinta, os principais sinais que capturamos e as conclusões a que pudemos chegar a partir deles.

Como vimos na Seção I, um *cluster* configura-se como algo além de uma simples aglomeração de empresas. Os benefícios que dele podem ser extraídos, por empresas e outras instituições locais, também são significativamente superiores. A obtenção de tais resultados diferenciados pelos atores de um *cluster* reside, principalmente, na natureza nada espontânea e bastante intencional (coordenada e direcionada para fins específicos) das ações destes atores, no interior do *cluster*. Em última instância, o que se afigura como o diferencial de uma organização, segundo um modelo *cluster* de desenvolvimento, é a capacidade dos atores que o constituem de se relacionarem, coordenando suas ações para a criação e adequado aproveitamento de ativos intangíveis, estes, produtos efetivos do *cluster*.

Uma vez que tomamos a capacidade associativista das empresas e dos demais agentes econômicos de uma determinada região, participantes de um pólo produtivo, como o elemento essencial à superação de importantes barreiras que se lhes impõe à sobrevivência e ao crescimento, principalmente em se tratando de PME's, é nestes termos e nesta direção que devemos direcionar todo nosso debate. E é dentro deste contexto, de ações coordenadas que apontam, conscientemente e propositadamente, para um fim previamente definido, que buscamos analisar aquelas potencialidades e restrições.

Utilizamo-nos, desta forma, de um caso de pólo moveleiro cuja experiência vivenciada pelas empresas que o constituem, em busca de uma estratégia vitoriosa de sobrevivência e crescimento, serviu-nos como parâmetro de referência para a realidade encontrada no pólo alvo de nossa atenção.

Pudemos verificar, e assim destacamos, que o Pólo de Votuporanga, apresentou-se como um caso bastante evidente de busca de crescimento através de um modelo *cluster*.

Dadas estas circunstâncias, algumas conclusões podem ser tiradas a respeito do Pólo de Ubá.

De uma forma geral, suas características estruturais em muito se assemelham às do pólo assumido como referencial. Aliás, há que se destacar este ponto, principalmente no que se refere ao porte das empresas, característica esta que torna bastante “próximos”

os dois pólos em questão e que, assim sendo, não poderia ser utilizada como argumento para possíveis experiências fracassadas em contraste a outras bem-sucedidas.

Outras características que aproximam bastante os dois pólos e que podem ser tomadas como padrão da quase totalidade do setor em nível nacional, são as seguintes: baixa qualificação da mão-de-obra (seja a de “chão-de-fábrica”, seja a de “gerência”); dificuldade de acesso ao sistema financeiro público ou privado; ausência quase total de processo criativo (inovação); dificuldades de relacionamento entre empresas e fornecedores e, por último, inadequado, ou não-ideal, relacionamento empresas/consumidor.

Quando comparados os Pólos de Ubá e de Votuporanga, segundo aqueles termos que revelamos ser relevantes para os fins deste trabalho, as experiências de ações coordenadas bem sucedidas deste³⁵ tornam ainda mais evidente o longo caminho a ser trabalhado e percorrido por aquele primeiro. Neste sentido, por exemplo, podemos nos reportar à Seção II (Subseção II.2) para verificar as conquistas realizadas pelas empresas do Pólo de Votuporanga, principalmente, no que se refere à formação de um Centro de Tecnologia, mantido pelas próprias empresas locais. Também de extrema importância foi a criação de um curso de nível superior de tecnologia e produção moveleira, o que demonstra a existência de um real processo sinérgico entre as empresas e a instituição de ensino superior local. Além destes exemplos, a contratação de um gerente de ações coordenadas parece deixar ainda mais claro o nível de envolvimento entre os atores deste Pólo.

Como vimos na Seção III, há algumas características que, desde já, podem ser exploradas no Pólo de Ubá (proximidade com os principais mercados consumidores, coexistência de uma empresa de grande porte). Há, por outro lado, uma série de questões a serem equacionadas. Contudo, algumas destas questões parecem situar-se no limiar entre “potencialidade” e “restrição” ao crescimento, e, quando bem trabalhadas, podem transitar de uma posição à outra (qualidade da mão-de-obra, relação com fornecedores e consumidores).

³⁵ Há que se salientar, como já foi ressaltado em seção própria, que o Pólo de Votuporanga enfrenta também uma série de restrições ao seu crescimento. Entretanto, o que se pretendeu, neste ponto, foi realçar os resultados positivos e bastante perceptíveis obtidos pelos agentes deste pólo em virtude de terem sido estes capazes de se organizarem e realizar ações coordenadas para a superação de alguns “gargalos” ao seu crescimento.

O “nó” que determina a fronteira entre o sucesso e o fracasso, entre a simples possibilidade e a efetivação do *cluster*, parece residir, exatamente, naquilo que procuramos realçar ao longo de todo o trabalho: na ação coordenada dos agentes locais. Ponto em que o Pólo de Ubá deixa a desejar.

Há, porém, alguns “gargalos” (acesso ao crédito e presença de instituições de ensino e pesquisa) que poderiam ser eliminados de forma mais eficiente pela ação de políticas públicas claras e direcionadas.

Referências Bibliográficas

- ABRAMOVITZ, M. *Thinking about Growth*. Cambridge: Cambridge University, 1989.
- ALBAGLI, S. *Globalização e Espacialidade: o novo papel do Local*. 1998. 15p. Nota Técnica – Globalização e Inovação Localizada: experiências de sistemas locais no âmbito do Mercosul e proposições de políticas de C & T, IE/UFRJ, Rio de Janeiro, 1998.
- ALBUQUERQUE, E. M. *Análise da Performance Produtiva e Tecnológica dos Clusters Industriais na Economia Brasileira*. 2000. 31p. Nota Técnica – Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, IE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2000.
- ALIEVI, R. M. *Industrialização Descentralizada: sistemas industriais locais. Competitividade, capacitação tecnológica e inovação no Arranjo Produtivo Moveleiro da Serra Gaúcha*. 2000. 52p. Nota Técnica – Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, IE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2000.
- BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS. Área de Planejamento e Controle. Departamento de Planejamento, Programas e Estudos Econômicos. *Zona da Mata*. Diagnóstico e Indicações de Ações Prioritárias para seu Desenvolvimento. Belo Horizonte: BDMG, 2000. 158p.
- BRITTO, J. *Características Estruturais dos Clusters Industriais na Economia Brasileira*. 2000. 53p. Nota Técnica – Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, IE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2000.
- CASSIOLATO, J. E., LASTRES, H. M. M. & SZAPIRO, M. *Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e Proposições de Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico*. 2000. 43p. Nota Técnica – Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, IE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2000.

- CLUSTER. Revista Brasileira de Competitividade. Belo Horizonte: Instituto Metas – Crescimento Empresarial, 2001. Quadrim.
- CROCCO, M. A. (Coord.), SANTOS, F., SIMÕES, R. & HORÁCIO, F. *Pesquisa Industrialização Descentralizada: Sistemas Industriais Locais. O Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá*. Belo Horizonte: CEDEPLAR, 2001.
- DINIZ, C. C. *Global-Local: interdependências e desigualdade ou notas para uma política tecnológica e industrial regionalizada no Brasil*. 2000. 29p. Nota Técnica – Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, IE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2000.
- ESTUDO sobre a indústria moveleira em Minas Gerais. Belo Horizonte: INDI / A&M Consultores Associados, 2000. 81p.
- FAIRBANKS, M. Inovar e Cooperar. As novas do mundo dos negócios. *Cluster*. Revista Brasileira de Competitividade, Belo Horizonte, Ano 1, nº 1, p.6-9, abr./jul. 2001. Entrevista concedida à “Cluster”.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS, Belo Horizonte. *Cresce Minas: um projeto brasileiro*. Belo Horizonte: FIEMG, 2000. 112p.
- HADDAD, P. R. *Clusters e Desenvolvimento Regional no Brasil*. *Cluster*. Revista Brasileira de Competitividade, Belo Horizonte, Ano 1, nº 2, p.44-54, ago./nov. 2001.
- KARTZ, J. “Cluster”: uma contribuição teórica. In.: *Cresce Minas: um projeto brasileiro*. Belo Horizonte: FIEMG, 2000. p.102-106.
- LASTRES, H. M. M., CASSIOLATO, J. E., MALDONADO, J. & VARGAS, M. *Globalização e Inovação Localizada*. 1998. 34p. Nota Técnica – Globalização e Inovação Localizada: experiências de sistemas locais no âmbito do Mercosul e proposições de políticas de C & T, IE/UFRJ, Rio de Janeiro, 1998.
- LEMOS, M. B. & DINIZ, C. C. *Sistemas Regionais de Inovação: o caso de Minas Gerais*. 1998. 27p. Nota Técnica – Globalização e Inovação Localizada: experiências de sistemas locais no âmbito do Mercosul e proposições de políticas de C & T, IE/UFRJ, Rio de Janeiro, 1998.
- ORENSTEIN, L. *A Estratégia da Ação Coletiva*. Rio de Janeiro: Ed. Revan, 1998.
- RESENDE, A. V. Indústria Nascente, *Cluster* e Política Industrial. *Vanguarda Econômica*, Belo Horizonte, Ano 9, nº 9, p.24-36, set. 2001.
- SABOIA, J. *Aglomerções Industriais Especializadas no Brasil*. 2000. 9p. Nota Técnica – Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, IE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2000.

- SANTOS, F. O *Cluster* Moveleiro de Ubá. *Cluster*. Revista Brasileira de Competitividade, Belo Horizonte, Ano 1, nº 3, dez./mar. 2001.
- STIGLITZ, J. A Nova Economia do Desenvolvimento. *Rumos*. Economia & Desenvolvimento para os Novos Tempos, Rio de Janeiro, Ano 25, nº 184, p.4-9, maio de 2001. Entrevista concedida a Steve Yolen.
- SUZIGAN, W. (Coord.), FURTADO, J., GARCIA, R. & ROSELINO, J.E. *Inovação e Difusão Tecnológica em Sistemas Produtivos Locais*: Evidências e Sugestões de Políticas. Relatório Final, Projeto Perspectivas de Reestruturação das Políticas de Financiamento do Desenvolvimento Tecnológico no Brasil, Convênio Finep/Fundap no. 64-00-0284-00. Campinas, 2001 (mimeo).
- VILLASCHI, A. F. *Arranjos e Sistemas Produtivos Locais no Brasil e Políticas para uma Economia do Conhecimento e do Aprendizado*. 2000. 31p. Nota Técnica – Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, IE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2000.